

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**TAINARA PESSETTI PIZZOLO**

**A GESTÃO DO SETOR DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INDÚSTRIA METALÚRGICA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA-  
SC**

**CRICIÚMA**

**2014**

**TAINARA PESSETTI PIZZOLO**

**A GESTÃO DO SETOR DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INDÚSTRIAMETALÚRGICA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE FORQUILHINHA-  
SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharelem Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

**CRICIÚMA**  
**2014**

**TAINARA PESSETTI PIZZOLO**

**A GESTÃO DO SETOR DE COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
INDÚSTRIAMETALÚRGICALocalizada no Município de Forquilhinha-  
SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 03 de Dezembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Everton Perin - Especialista - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Joélio Marcelino - Especialista - (UNESC) - Examinador

**Dedico este trabalho a minha família e ao meu noivo, que mais uma vez mostraram ser a base fundamental para a conclusão desta etapa em minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ter me dado forças ao longo de minha jornada, muitas vezes esqueço-me de agradecer pelas conquistas e realizações.

Aos meus pais Armando e Maria Elisa, que sempre me apoiaram em meus estudos, acreditando no meu crescimento e torcendo pelo meu sucesso.

Ao meu noivo Junior que sempre está ao meu lado, pelo carinho, amor e compreensão nos momentos difíceis, uma pessoa especial que admiro mais e mais a cada dia que passa.

A todos os meus familiares que foram compreensivos de minha ausência neste período, sempre me respondendo com os sinceros votos de sucesso.

As amigas que fiz nesta trajetória levarei com carinho guardado no meu coração pela vida e tenho a satisfação de citá-las: Flavia Cechinel, Gabriela Fernandes, Josiane Cascaes, Laís Ronchi e Thaisi Pacheco. Agradeço por todos os momentos vivenciados neste período acadêmico, fazendo-me esquecer mesmo que por pouco tempo, as preocupações e problemas do dia-a-dia.

Ao meu orientador, Prof. Esp. Everton Perin, por seu apoio, paciência, dedicação e ilustre orientação em toda a caminhada percorrida.

A todos os professores do Curso de Ciências Contábeis da UNESC, excelentes profissionais que nos guiaram neste percurso, com ética, amizade, e qualificação profissional.

Minha eterna gratidão a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização deste trabalho.

Muito obrigada!

**“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”**

**José de Alencar**

## RESUMO

PIZZOLO, Tainara Pessetti. **A gestão do setor de compras: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica localizada no município de Forquilha-SC.** 2014. 51 p. Orientador: Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma – SC.

Este estudo tem como objetivo sugerir propostas para o aperfeiçoamento da gestão do departamento de compras de uma indústria localizada no município de Forquilha-SC. Inicialmente foram realizadas pesquisas bibliográficas no propósito de apresentar as definições necessárias para o entendimento teórico do assunto em questão. Neste trabalho abordam-se definições pertinentes a contabilidade gerencial com enfoque na tomada de decisão, setor de compras, administração de estoques e crédito fiscal. A metodologia utilizada no trabalho consiste em uma pesquisa do tipo descritiva, com procedimentos de estudo de caso, pesquisa bibliográfica, participante e pesquisa qualitativa. Para apresentar as propostas que servirão como auxílio no setor de compras, verificou-se as ações e os controles já utilizados pela empresa. A partir deste diagnóstico, tem-se a intenção de aprimorar os controles do setor e da instituição, para auxílio no processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Setor de compras. Contabilidade Gerencial. Tomada de decisão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Setor de fusão-metal em estado líquido.....	35
Figura 2 – Peças produzidas.....	36
Figura 3 – Mapa das unidades federativas com percentual de participação nas compras de insumos .....	37
Figura 4 – Equipamento utilizado na usinagem de peças .....	38
Figura 5 – Organograma da empresa .....	39
Figura 6 – Fluxograma Proposta de Processo de Compras.....	45



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Avaliação de fornecedores qualificados .....	42
Tabela 2 – Proposta para o setor de compras .....	44

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Comparação entre a contabilidade gerencial e a financeira .....	18
Quadro 2 – Setores da indústria com quantidade de funcionários .....	38

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

A.M.	Ao Mês
ART	Artigo
CIF	Frete Pago
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
FOB	Frete à Pagar
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto Sobre Produtos Industrializados
LTDA	Sociedade Limitada
PIS	Programa de Integração Social
TIPI	Tabela de Incidência do Imposto Sobre Produtos Industrializados

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	17
<b>2.1.1 Diferenças entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1.2 Tomada de Decisão.....</b>	<b>20</b>
2.2 SETOR DE COMPRAS .....	21
<b>2.2.1 Decisão de Compra .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2 Administração de Estoques .....</b>	<b>24</b>
2.3 CRÉDITO FISCAL.....	24
<b>2.3.1 Regime Não-Cumulativo .....</b>	<b>25</b>
2.3.1.1 Regime Cumulativo .....	27
2.4 IMPOSTO.....	28
<b>2.4.1 Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS.....</b>	<b>28</b>
<b>2.4.2 Imposto Sobre Produtos Industrializados - IPI.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.3 Programa de Integração Social - PIS.....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.4 Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS .....</b>	<b>30</b>
2.5 INFORMÁTICA.....	31
<b>2.5.1 Internet .....</b>	<b>31</b>
2.6 FLUXOGRAMA .....	32
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	33
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>35</b>
4.1 SETOR METALÚRGICO.....	35
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	36
4.3 SETOR DE COMPRAS.....	40
<b>4.3.1 Descrição do processo de compras .....</b>	<b>40</b>
4.4 PROPOSTA DE AÇÕES PARA O SETOR DE COMPRAS .....	43

4.5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	46
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo expõe-se o tema e o problema de pesquisa, no qual consiste explicar a ideia principal do trabalho, seguindo com os objetivos: geral e específicos, que se pretende atingir no desenvolvimento do estudo. Posteriormente aborda-se a justificativa, subsídio importante para definição dos capítulos seguintes.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas vivem em constante crescimento e evolução dos mercados. Aliado a isso, sofrem à concorrência acirrada do mundo empresarial, necessitando de informações precisas e tempestivas para contribuir no processo de tomada de decisão, a fim de garantir a continuidade do negócio ao longo deste mercado complexo.

Com essa necessidade, exige-se dos gestores conhecimento, capacidade de resolver problemas, desafios e mudanças no cotidiano das organizações, com o propósito de reduzir custos e aumentar a lucratividade.

O profissional da área de compras de uma instituição necessita de conhecimento amplo de mercado, e no que diz respeito a aspectos financeiros e não financeiros, analisando em conjunto as variáveis no momento de finalizar a compra. O setor de compras trabalha a partir das disponibilidades financeiras da empresa, sendo relevante o sistema de controles internos, necessário para que os resultados da empresa aconteçam de forma positiva.

Diante de exposto, chega-se ao seguinte questionamento: como a proposta de aperfeiçoamento do processo operacional aplicada ao departamento de compras contribuirá na gestão de uma fundição localizada no município de Forquilha-SC?

## 1.2 OBJETIVOS

Após a apresentação do tema e problema, identificam-se os objetivos geral e específicos do estudo.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em propor o aperfeiçoamento do processo operacional aplicado ao departamento de compras, com o intuito de contribuir na gestão de uma fundição localizada no município de Forquilha-SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- Explicar os principais conceitos norteadores do setor de compras;
- Diagnosticar os procedimentos utilizados atualmente no departamento de compras;
- Propor ações operacionais para adequação das necessidades do setor de compras.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas necessitam adaptar-se ao ambiente atual de acirrada competição empresarial, sendo assim, tanto as grandes como médias e pequenas organizações carecem solidificar-se no mercado global. Com o propósito de atender a demanda, a procura do mercado e alcançar um alto nível de satisfação dos clientes, os gestores precisam de informações exatas e de acesso imediato, para

que possam tomar decisões rápidas e eficientes, garantindo a continuidade do negócio.

O trabalho proporciona de forma teórica para a melhor captação do tema em estudo, visando ampliar o conhecimento através de pesquisas bibliográficas e demonstrando na prática os benefícios para uma indústria localizada no município de Forquilha-SC.

A partir do embasamento teórico é possível realizar um diagnóstico dos procedimentos adotados pela empresa em estudo, e posteriormente propor adequações que visam oferecer aos gestores informações seguras, destinando-se a contribuir com o desenvolvimento e crescimento da instituição.

Para a sociedade acadêmica, utiliza-se o conteúdo analisado como apoio para enriquecer os estudos. Esta pesquisa possui como contribuição social e prática agregar conhecimento para a empresa e para a autora sobre o assunto, utilizado em sua vida profissional.

Considera-se o presente trabalho relevante, pelo uso dos controles internos no dia-a-dia das empresas, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisões.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se por meio de referencial teórico, os principais aspectos que consistem a gestão de compras.

### 2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

O uso da contabilidade gerencial torna-se essencial na vida econômica das empresas, devido ao tamanho que elas se encontram e a complexidade. Ricardino (2005) trata a contabilidade gerencial como um conjunto de demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade. Disponibiliza-se para que grupos de pessoas, com os mesmos objetivos, voltadas à gestão da empresa, possam receber informações que os permitam avaliar, planejar e controlar o emprego de seus próprios recursos ou de terceiros, com visão de atingir determinada meta.

A informação gerencial contábil é uma das fontes de informações primárias para o processo de tomada de decisão e controle nas organizações. Por meio dos sistemas gerenciais contábeis são produzidas informações que auxiliam funcionários, gerentes e executivos a tomar melhores decisões e a aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas. Tradicionalmente, a informação gerencial contábil tem sido denominada em moeda, ou seja, financeira. Recentemente, a informação gerencial contábil ampliou-se para incluir informações não financeiras, tais como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto. (ATKINSON et al, 2000).

Iudícibus (1987 apud PADOVEZE, 2009, p. 31), ao abordar sobre contabilidade gerencial destaca que,

a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de

apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

De acordo com Atkinson et al (2000), a informação gerencial contábil é, também, um dos meios pelo qual funcionários, gerentes e executivos recebem um retorno sobre seus desempenhos, oferecendo capacidade para aprenderem com o passado e melhorarem para o futuro.

### 2.1.1 Diferenças entre contabilidade gerencial e contabilidade financeira

A contabilidade gerencial está diretamente relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, aqueles que estão dentro da organização, responsáveis pela direção e controle das operações. A contabilidade financeira está relacionada com o fornecimento de informações aos sócios, acionistas, credores, aqueles que estão fora da organização. (PADOVEZE, 2009).

Apresenta-se no Quadro 01 a comparação entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira.

Quadro 1 – Comparação entre a contabilidade gerencial e a financeira

ITENS DE COMPARAÇÃO	CONTABILIDADE FINANCEIRA	CONTABILIDADE GERENCIAL
<b>Instrumentos utilizados</b>	Demonstrações contábeis: Balanço Patrimonial, Demonstração do resultado do exercício, Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados, Demonstração dos fluxos de caixa, Demonstração do valor adicionado.	Processo de planejamento e avaliação de desempenho. Sistemas e relatórios gerenciais: Balanço patrimonial projetado, Demonstração de resultado do exercício projetada, Fluxo de caixa projetado, Margem de contribuição por área ou produto, Indicadores de desempenho projetados, etc.
<b>Periodicidade dos relatórios</b>	Conforme determinado pela legislação (anual, trimestral etc.).	Os relatórios são pontuais, conforme solicitações dos gestores.
<b>Enfoque no tempo</b>	Voltada para o passado: efetua o registro de eventos e transações passadas.	Voltada para o futuro: incluem estimativas e previsões de eventos e das transações futuras.
<b>Ênfase da informação</b>	Ênfase na confiabilidade da informação.	Inclui informações e estimativas subjetivas.

<b>Obrigatoriedade</b>	É obrigatória. Bolsa de Valores e autoridades tributárias exigem a elaboração das demonstrações contábeis.	Não é obrigatória. Sua existência depende de decisões da direção da empresa.
<b>Escolha de método contábil</b>	Segue os princípios fundamentais de contabilidade geralmente aceitos, normas e convenções contábeis, legislação societária e fiscal.	Não se subordina aos princípios, normas e convenções contábeis e à legislação societária e fiscal. As empresas desenvolvem seu próprio sistema de contabilidade gerencial.
<b>Usuários da informação</b>	Ao fornecer informações de uso geral, atende os investidores, analistas de mercados, fornecedores etc.(usuários externos). Os administradores, também, são usuários dessas informações.	Fornecer informações específicas para os gestores de todos os níveis da empresa (usuários internos).
<b>Unidade de mensuração</b>	Sua mensuração é financeira. Para isso utiliza, basicamente, a moeda local (no Brasil, o Real).	Sua mensuração pode ser financeira e não financeira, para isso utiliza qualquer moeda (local ou de outros países) e medidas não monetárias, como horas de trabalho, peso de material processado etc.
<b>Profissional responsável</b>	Profissional com graduação em Contabilidade e registro no órgão de classe.	No Brasil, qualquer formação profissional que permita desenvolver o sistema de contabilidade gerencial.
<b>Confiabilidade</b>	A auditoria das demonstrações financeiras imprime alto grau de confiabilidade nos relatórios contábeis.	Na contabilidade gerencial, a subjetividade e a multiplicidade de critérios não permitem a verificação por órgãos de auditoria.

Fonte: PARISI e MEGLIORINI (2001, p. 7).

Conforme apresentado no quadro 01, verificam-se algumas diferenças entre a contabilidade gerencial e a financeira, sendo elas relevantes, desde os usuários das informações, demonstrações utilizadas até o tipo de profissional responsável pelo controle.

### 2.1.2 Tomada de Decisão

Tomar decisões refere-se à escolha, dentre os caminhos possíveis para solucionar um problema ou aproveitar uma oportunidade, dependendo dos propósitos pretendidos. Até mesmo no momento que possui uma única alternativa, o gestor tem a opção de não executá-la. (PARISI e MEGLIORINI, 2011).

Gomes e Gomes (2012) complementam a ideia explanando que o processo de tomada de decisão é necessário sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa para sua solução. Mesmo quando, para solucionar um problema, possuímos uma única ação a tomar, temos as alternativas de tomar ou não essa ação. Concentrar-se no problema certo possibilita direcionar corretamente todo o processo.

Almeida (2013, p. 2), ao abordar sobre processo decisório nas organizações, destaca que,

[...] pode envolver apenas um decisor ou um grupo de decisores. Deve-se destacar que o que o decisor (seja um indivíduo ou um grupo de decisores) é o responsável pela tomada de decisão e possui poder sobre a decisão em questão. Então, uma característica importante relacionada ao decisor é o fato de que será responsabilizado pelas consequências da decisão tomada. Ou seja, se as consequências não forem satisfatórias, a organização cobrará por isso. Assim, se há múltiplos decisores, todos serão responsabilizados pelas consequências da ação escolhidas.

Os diferentes tipos de decisões são agrupados em decisões rotineiras e não rotineiras ou especiais. De acordo com Parisi e Megliorini (2011, p. 126),

as decisões rotineiras são tomadas para resolver problemas bem definidos e conhecidos, que ocorrem com certa normalidade, as quais, em geral, são baseadas em regras estabelecidas ou contemplam procedimentos padrões previamente definidos para serem acionados sempre que necessários, por exemplo, qual o destino de sobra de caixa, decisões de compra de materiais para estoques, manutenções corretivas de equipamentos etc. As decisões não rotineiras ou especiais decorrem de problemas esporádicos, situações não estruturadas como aquelas que envolvem as decisões rotineiras. Isso implica que não há regras preestabelecidas ou procedimentos padrões para tratar o problema em virtude de uma nova situação e da diversidade de variáveis que podem estar envolvidas com cada curso de ação identificado como possível. Por exemplo, a escolha do local para instalar uma nova planta industrial ou o lançamento de um novo produto.

A atividade de tomar decisões é crucial para as empresas, uma vez que ela acontece todo o tempo, em todos os níveis e influencia diretamente no desempenho da organização.

## 2.2 SETOR DE COMPRAS

A função de compras possui um papel verdadeiramente estratégico nas empresas, pelo fato do volume de recursos empregados, principalmente financeiros, deixando cada vez mais para trás a visão preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesas. (MARTINS e ALT, 2002).

Martins e Alt (2002, p. 64), abordam ainda sobre a função compras explicando que,

o posicionamento atual da função aquisição é bem diferente do modo tradicional como era tratada antigamente. Antes da Primeira Guerra Mundial, tinha papel essencialmente burocrático. Depois, já na década de 1970, devido principalmente à crise do petróleo, a oferta de várias matérias-primas começou a diminuir enquanto seus preços aumentavam vertiginosamente. Nesse cenário, saber o que, quanto, quando e como comprar começa a assumir condição de sobrevivência, e, assim, o departamento de compras ganha mais visibilidade dentro da organização.

Reis e Neto (2000) trazem as atribuições básicas do setor de compras:

- Planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades relacionadas ao processamento de compra, de acordo com a política definida pela empresa;
- Analisar potenciais fornecedores;
- Aprovar os pedidos de compra;
- Acompanhar os preços dos produtos no mercado, buscando novos fornecedores;
- Manter contato com fornecedor de material e transporte após o fechamento do pedido, evitando atrasos que possam prejudicar o andamento das atividades;
- Emitir relatórios demonstrativos das atividades desenvolvidas pelo setor.

Martins e Alt (2002), afirmam que toda empresa para conseguir seus objetivos necessita de grande interação entre todos os seus departamentos ou processos. Essa influência deve dar-se de forma mais eficiente possível, a fim de que tais esforços se somem. A área de compras interage intensamente com todas as outras, recebendo e processando informações, como também alimentando outros departamentos de informações úteis às suas tomadas de decisão.

Embora saibamos comprar, em função do cotidiano de nossas vidas, é necessário conceituar a atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na quantidade solicitada e no prazo necessário, com um preço justo, para o funcionamento da atividade normal da empresa. (VIANA, 2002).

A intensa competição nos mercados globais, a introdução de produtos com ciclos de vida reduzidos e a grande expectativa dos clientes forçaram as empresas a investir e focar a sua atenção na cadeia de suprimentos. Esses fatores, juntamente com os avanços contínuos em tecnologias de comunicação e transporte (por exemplo, comunicação móvel e entrega noturna) promoveram a contínua evolução da cadeia de suprimentos e das técnicas utilizadas no seu gerenciamento. (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003, p. 27).

Studart (2007, p. 26), complementa sobre a importância estratégica de compras afirmando que,

No mercado atual, se os custos de uma empresa não forem extremamente “enxutos”, ela terá dificuldade em competir no seu mercado, podendo perder espaço para os principais concorrentes. Assim, as estratégias de contratação devem ser bem definidas e o entendimento das categorias de compras da empresa deve ser preciso. Este entendimento é de extrema importância, pois o conceito pode ser aplicado desde empresas fornecedoras de *commodities* até companhias que produzam/comercializem produtos de grande valor agregado.

O comprador tem função relevante no custo do produto e, consequentemente, nos resultados da empresa em geral. De acordo com Dias e Costa (2003, p. 10), “é importante observar que os ganhos obtidos por via do departamento de compras acabam somando-se quase diretamente à conta lucros”.

Ballou (2006) acrescenta afirmando que o setor de compras ocupa uma posição importante na maioria das organizações, pois insumos, peças, componentes e suprimentos comprados representam, em geral, de 40% a 60% do valor final das vendas de qualquer produto. Reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de compras podem ter um impacto bem maior sobre os lucros do que aperfeiçoamentos semelhantes em outras áreas como custos e vendas da empresa.

### 2.2.1 Decisão de Compra

Para a decisão entre este ou aquele produto no momento da compra, o comprador baseia-se em diferentes fatores. De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 186), os mais comuns são:

- Econômicos - na maioria das vezes, os critérios econômicos são baseados nos custos. A avaliação geralmente envolve análise de valor, que implica comparar os custos e os benefícios potenciais advindos da compra;
- Qualidade e Serviços - são pontos decisivos quando os compradores operam com estoques reduzidos. A qualidade não significa somente produtos livres de defeitos ou esteticamente agradáveis. Além disso, devem incluir serviços voltados a ajudar o comprador organizacional e resolver seus problemas;
- Análise da parte vendedora – trata-se de um procedimento no qual o comprador classifica seus fornecedores segundo critérios como qualidade, preço, tecnologia, etc., buscando com isso criar uma lista (*ranking*) de fornecedores potenciais.

Francischini e Gurgel (2002, p. 75), acrescentam criando procedimentos para a avaliação dos fatores no momento da compra:

- Elaborar uma listagem exaustiva de todos os fatores que possam influir na seleção da melhor alternativa;
- Ponderar a importância relativa de cada um dos fatores em relação a cada um dos outros;
- Avaliar os planos alternativos seguindo um fator por vez;
- Reunir os fatores avaliados e ponderados e levantar o valor total de cada alternativa.

As decisões cotidianas do setor de compras englobam frequências e tamanhos de lotes de produção, rotas de entregas dos produtos, clientes, bem como o nível do quadro de funcionários alocados à atividade, instalações, equipamentos e

recursos. Objetiva-se a utilização dos recursos de maneira eficiente, para que as metas predefinidas sejam atingidas. (FARIA e COSTA, 2005).

### **2.2.2 Administração de Estoques**

Administrar estoques é um componente importante no gerenciamento do capital de giro. Grandes volumes de materiais estocados correspondem a altos investimentos, estando diretamente associado às Contas a Pagar. O mesmo critério utilizado na administração de caixa deve ser adotado no estoque, ou seja, o seu nível médio precisa ser mantido para que a segurança seja garantida e custo total minimizado. (REIS e NETO, 2000).

Martins e Alt (2002, p. 65) integram explanando que,

à área de compras também compete o cuidado com os níveis de estoque da empresa, pois embora altos níveis de estoque possam significar poucos problemas para produção, acarretam um custo exagerado para sua manutenção. Esses altos custos para mantê-los são resultantes de despesas com o espaço ocupado, custo do capital, pessoal de almoxarifado e controles. Baixos níveis de estoque, por outro lado, podem fazer com que a empresa trabalhe num limiar arriscado, onde qualquer detalhe, por menor que seja, acabe prejudicando ou parando a produção. A empresa poderá enfrentar, por exemplo, reclamações de clientes, altos níveis de estoque intermediários gerados por interrupções no processo produtivo.

Dias (2009), observa nos empresários e investidores a visão de comprar cada vez melhor juntamente com a necessidade de estocagem dos materiais em níveis adequados e de racionalizar o processo produtivo. A redução de custos se inicia a partir da compra bem realizada, verificando-se os prazos, qualidade, preço e volume. A empresa deve manter bom relacionamento com seus parceiros, fornecedores, evitando possíveis problemas que possam prejudicar sua produção e, conseqüentemente, seus resultados.

## **2.3 CRÉDITO FISCAL**

O crédito fiscal expressa o direito que a empresa possui para aproveitar o valor do imposto incluso em suas operações de compra sobre o montante que tem



devidamente para pagar do mesmo imposto, gerado através de suas vendas tributadas.

Os créditos fiscais nascem de uma obrigação de caráter tributário que se configura entre o Estado e o Contribuinte, ou talvez de uma relação obrigacional do Estado para o Contribuinte, a ser cumprida no campo tributário ou obrigacional. Essa obrigação cria para o Contribuinte o direito de receber e para o Estado um dever de pagar determinada importância, seja em moeda ou em forma de créditos, por consequência da aplicação de uma lei, tributária ou não. (CASSULI, 2006).

### **2.3.1 Regime Não-Cumulativo**

As empresas optantes pelo regime de tributação do Lucro Real devem recolher PIS e COFINS pelo regime não-cumulativo, que possui como característica à compensação, que é o direito do sujeito passivo de creditar-se do imposto cobrado anteriormente em operações que tenha resultado à entrada de mercadoria no estabelecimento (compras) ou o recebimento de serviços de transporte ou de comunicação.

Segundo Santos (2007, p. 41),

[...] estão sujeitas à COFINS e à contribuição para o PIS-Pasep na modalidade não cumulativa as pessoas jurídicas de direito privado e as que lhe são equiparadas pela legislação do Imposto de Renda, tributadas com base no lucro real, com algumas exceções, entre elas, as instituições financeiras e, também, os contribuintes em relação a algumas receitas expressas em lei.

A Lei nº 10.637, de 2002, art. 1º, §§ 1º e 2º e Lei nº 10.833, de 2003, art. 1º, §§ 1º e 2º define que,

a base de cálculo da Contribuição para o PIS/PASEP e COFINS, com a incidência não-cumulativa, é o valor do faturamento mensal, assim entendido o total das receitas auferidas pela pessoa jurídica, independentemente de sua denominação ou classificação contábil.

Para fins de determinação da base de cálculo, podem ser excluídos do faturamento, quando o tenham integrado, os valores (Lei nº 10.637, de 2002, art 1º, §3º e Lei nº 10.833, de 2003, art. 1º, § 3º; IN SRF nº 247, de 2002, art. 24).

a. das receitas isentas ou não alcançadas pela incidência da contribuição ou sujeitas à alíquota 0 (zero);

- b. das vendas canceladas;
- c. dos descontos incondicionais concedidos;
- d. do IPI;
- e. do ICMS, quando destacado em nota fiscal e cobrado pelo vendedor dos bens ou prestador dos serviços na condição de substituto tributário;
- f. das reversões de provisões e das recuperações de créditos baixados como perdas, que não representem ingresso de novas receitas;
- g. dos resultados positivos da avaliação de investimentos pelo valor do patrimônio líquido;
- h. dos lucros e dividendos derivados de investimentos avaliados pelo custo de aquisição, que tenham sido computados como receita; e
- i. das receitas não-operacionais, decorrentes da venda de bens do ativo permanente;
- j. das receitas de revenda de bens em que a contribuição já foi recolhida pelo substituto tributário;
- k. das receitas excluídas do regime de incidência não-cumulativa, constantes do art. 10 da Lei nº 10.833, de 2003.

De acordo com as Leis nº 10.637, de 2002 e Lei nº 10.833, de 2003, dos valores de Contribuição para o PIS/PASEP e COFINS apurados, a pessoa jurídica submetida à incidência não-cumulativa poderá descontar créditos sobre os valores.

- a. das aquisições de bens para revenda efetuadas no mês;
- b. das aquisições, efetuadas no mês, de bens e serviços utilizados como insumos na fabricação de produtos destinados à venda ou na prestação de serviços, inclusive combustíveis e lubrificantes;
- c. dos bens recebidos em devolução, no mês, cuja receita de venda tenha integrado o faturamento do mês ou de mês anterior, e tenha sido tributada no regime de incidência não-cumulativa;
- d. das despesas e custos incorridos no mês, relativos:
  - 1. à energia elétrica consumida nos estabelecimentos da pessoa jurídica;
  - 2. a aluguéis de prédios, máquinas e equipamentos, utilizados nas atividades da empresa;
  - 3. a contraprestação de operações de arrendamento mercantil pagas a pessoa jurídica, exceto quando esta for optante pelo Simples;
  - 4. armazenagem de mercadoria e frete na operação de venda, nos casos dos incisos I e II, quando o ônus for suportado pelo vendedor. [...]

Deste modo, os percentuais utilizados nos créditos são iguais aos dos débitos, alíquota de 1,65% para o PIS e 7,6% para a COFINS. Assim, o regime não-cumulativo deve observar as exclusões previstas em lei, possibilitando a dedução de créditos apurados referente às entradas de bens e serviços.

### 2.3.1.1 Regime Cumulativo

As empresas optantes pelo regime de tributação do Lucro Presumido devem recolher PIS e COFINS pelo regime cumulativo. Conforme Santos (2007, p. 21) são contribuintes do PIS e da COFINS pelo regime cumulativo, as pessoas jurídicas de direito privado, exceto:

- a) Aquelas sujeitas à modalidade não cumulativa da contribuição;
- b) As microempresas e as empresas de pequeno porte submetidas ao regime do Simples Nacional; e
- c) Outras definidas em lei.

A Lei nº 9.718, de 1998, art. 3º, § 1º define que,

A base de cálculo da Contribuição para o PIS/PASEP e COFINS, no regime de incidência cumulativa, é o faturamento mensal, que corresponde à receita bruta, assim entendida a totalidade das receitas auferidas pela pessoa jurídica, sendo irrelevantes o tipo de atividade por ela exercida e a classificação contábil adotada para as receitas.

Para fins de determinação da base de cálculo, podem ser excluídos do faturamento, quando o tenham integrado, os valores (Lei nº 9.718, de 1998, art. 3º, § 2º)

- a. das receitas isentas ou não alcançadas pela incidência da contribuição ou sujeitas à alíquota 0 (zero);
- b. das vendas canceladas;
- c. dos descontos incondicionais concedidos;
- d. do IPI;
- e. do ICMS, quando destacado em nota fiscal e cobrado pelo vendedor dos bens ou prestador dos serviços na condição de substituto tributário;
- f. das reversões de provisões;
- g. das recuperações de créditos baixados como perdas, que não representem ingresso de novas receitas;
- h. dos resultados positivos da avaliação de investimentos pelo valor do patrimônio líquido;
- i. dos lucros e dividendos derivados de investimentos avaliados pelo custo de aquisição, que tenham sido computados como receita;
- j. das receitas não-operacionais, decorrentes da venda de bens do ativo permanente.

Deste modo, a base de cálculo é determinada pelo faturamento, excluídos os valores previstos em lei, e sobre esta base incidem para PIS à alíquota de 0,65% e para COFINS à alíquota de 3%.

## 2.4 IMPOSTO

De acordo com o Sistema Tributário Nacional, imposto é uma espécie de tributo<sup>1</sup> com seu conceito definido no art. 16 do Código Tributário Nacional: “Imposto é o tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica, relativa ao contribuinte”.

Fabretti (2001) alega que o imposto, uma vez estabelecido por lei, é devido, independentemente de qualquer atividade estatal em relação ao contribuinte. Deste modo, não está ligado a nenhuma prestação específica do Estado ao sujeito passivo.

### 2.4.1 Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS

O ICMS é um tributo estadual que incide sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação. Este imposto caracteriza-se como indireto, pelo fato de incluir-se na base de cálculo.

A Lei Complementar nº 87 de 13 de setembro de 1996 em seu art. 2º, cita os casos de incidência do imposto:

- I - operações relativas à circulação de mercadorias, inclusive o fornecimento de alimentação e bebidas em bares, restaurantes e estabelecimentos similares;
- II - prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal, por qualquer via, de pessoas, bens, mercadorias ou valores;
- III - prestações onerosas de serviços de comunicação, por qualquer meio, inclusive a geração, a emissão, a recepção, a transmissão, a retransmissão, a repetição e a ampliação de comunicação de qualquer natureza;
- IV - fornecimento de mercadorias com prestação de serviços não compreendidos na competência tributária dos Municípios;
- V - fornecimento de mercadorias com prestação de serviços sujeitos ao imposto sobre serviços, de competência dos Municípios, quando a lei complementar aplicável expressamente o sujeitar à incidência do imposto estadual.[...]

---

<sup>1</sup>“É toda prestação pecuniária compulsória em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir que não constitua sanção por ato ilícito instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.” (CÓDIGO TRIBUTÁRIO NACIONAL, art. 3º).

A base de cálculo do ICMS é o valor total da operação de circulação de mercadoria ou da prestação de serviço, conforme o art. 13 da Lei Complementar nº 87 de 13 de setembro de 1996.

Pereira Filho (2006), ao abordar sobre compensação do ICMS, na entrada tributada no estabelecimento nascerá um débito para o Fisco e um crédito para o contribuinte, e na saída tributada um crédito para o Fisco e um débito para o contribuinte. No final de um período indicado pelo ente tributante faz-se a somatória de todos os créditos e todos os débitos. Caso haja mais créditos do que débitos para o Fisco, o contribuinte deverá recolher a diferença. Porém, caso exista mais débito do que créditos para o Fisco, o contribuinte terá um saldo credor para aproveitar no próximo período.

#### **2.4.2 Imposto Sobre Produtos Industrializados - IPI**

O IPI incide sobre os produtos industrializados nacionais. A incidência ocorre na saída do produto do estabelecimento industrial ou equiparado a industrial. Bottallo (2002), para os efeitos deste imposto, considera-se industrializado o produto que tenha sido submetido a qualquer operação que lhe modifique a natureza ou finalidade, ou o aperfeiçoe para o consumo. O produto se torna industrializado, para fins de IPI, sempre que, favor de uma operação física, química, mecânica ou técnica, adquiere utilidade nova ou, de algum modo, se mostra melhor ajustado para o consumo.

A base de cálculo dar-se pelo valor total da operação de que decorrer a saída do estabelecimento industrial ou equiparado a industrial. Para o cálculo do IPI são utilizadas várias alíquotas e estão presentes na Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados (TIPI).

### **2.4.3 Programa de Integração Social - PIS**

A Lei Complementar nº 07, de 07 de setembro de 1970 instituiu o Programa de Integração Social com o intuito de promover a integração do empregado do setor privado com o desenvolvimento da empresa.

Os contribuintes do PIS são definidos conforme o art. 2º da Lei nº 9.715, de 25 de novembro de 1998, que dispõe que a contribuição será apurada mensalmente:

I - Pelas pessoas jurídicas de direito privado e as que lhes são equiparadas pela legislação do imposto de renda, inclusive as empresas públicas e as sociedades de economia mista e suas subsidiárias, com base no faturamento do mês;

II - pelas pessoas jurídicas de direito público interno, com base no valor mensal das receitas correntes arrecadadas e das transferências correntes e de capital recebidas.

Conforme o art. 239 da Constituição Federal de 1988, a arrecadação decorrente das contribuições para o PIS passa, a partir da promulgação da mesma, a financiar o programa do seguro-desemprego e o abono salarial.

### **2.4.4 Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS**

A COFINS foi instituída pela Lei Complementar nº 70, de 30 de dezembro de 1991, para atender alguns programas sociais do Governo Federal, citando o art. 1º:

sem prejuízo da cobrança das contribuições para o Programa de Integração Social (PIS) e para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), fica instituída contribuição social para financiamento da Seguridade Social, nos termos do inciso I do art. 195 da Constituição Federal, devida pelas pessoas jurídicas inclusive as a elas equiparadas pela legislação do imposto de renda, destinadas exclusivamente às despesas com atividades-fins das áreas de saúde, previdência e assistência social.

Os objetivos da seguridade social são os de assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social. (OLIVEIRA, 2005).

## 2.5 INFORMÁTICA

Ferramenta necessária ao desenvolvimento técnico e científico, suporte da modernização em todas as áreas de atividade, cabe o trabalho de coletar, tratar e disseminar dados, sua matéria-prima, gerando informações. A utilização das técnicas e metodologias da informática por meio do uso de computadores eletrônicos se torna indispensável à vida do homem moderno, independente de sua área de interesse. (VELLOSO, 1999).

Velloso (1999, p. 10), cita as razões para uso do computador nas empresas sendo:

- Competição entre empresas;
- Constantes atrasos em rotinas administrativas;
- Maior facilidade para examinar possíveis aplicações;
- Obsolescência das máquinas disponíveis;
- Rápida expansão dos negócios exigindo mais informações para eficiente administração;
- Uso do computador, com sucesso, em determinada área, induzindo ao uso em outras áreas.

As informações contábil-gerenciais, para serem úteis e oportunas, dependem da utilização da informática. Nos últimos anos, houve um grande avanço da informática, pois as empresas estão cada vez mais preocupadas em aperfeiçoar seus processos, buscando sempre a excelência em suas atividades e em seus resultados econômicos. (FARIA e COSTA, 2005).

### 2.5.1 Internet

“A Internet é uma rede de computadores que interconecta milhares de dispositivos computacionais ao redor do mundo.” (ROSS, 2010, p. 2).

Demétrio (2001, p. 17), conceitua o termo Internet sendo,

uma grande rede mundial de computadores que estão ligados entre si, permitindo aos usuários que estejam em qualquer ponto do globo terrestre,

trocarem informações de praticamente qualquer natureza. Essa rede pode ser composta pelos computadores dos bancos, das universidades, dos hospitais, das bibliotecas, inclusive das residências. Basicamente qualquer pessoa que possua um computador com modem e uma linha telefônica pode acessar a Internet.

Por ser uma rede que interconecta milhares de dispositivos, a Internet possui como sua característica a mudança rápida de notícias e informações aos seus usuários.

## 2.6 FLUXOGRAMA

Ferramenta de representação gráfica do trabalho realizado na empresa, com diferentes tipos e formas, de acordo com o objetivo a que se destinam.

Como característica de fluxograma, permite expressar qualquer lógica, por complicada que seja sendo útil para resolver problemas. Representa também a lógica pertinente a problemas administrativos. Deve indicar com clareza e precisão o raciocínio e as operações envolvidas, de modo que possa ser prontamente transcrito em forma de programa. (VELLOSO, 1999).



### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo são explanadas características da presente pesquisa, no que tange aos métodos e procedimentos determinados como necessários para realização da mesma.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa consiste em três tipologias diferentes, podendo ser identificada quanto aos objetivos, aos procedimentos e a abordagem do problema.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se de forma descritiva. Segundo Vergara (2007, p. 47), a pesquisa descritiva “não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Cervo e Bervian (1996, p. 49), defendem que a pesquisa descritiva,

observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Quanto aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa participante.

Conforme Vianna (2001, p. 43) pesquisa bibliográfica se faz “necessário para que você possa fundamentar os argumentos que utilizará ao longo da elaboração do seu trabalho”.

Santos (2004, p. 30), aborda sobre estudo de caso “estudar um caso é selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”.

Para Marconi e Lakatos (2002, p. 90) pesquisa participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo”.

Com o propósito de analisar as informações coletadas através do estudo de caso, esta pesquisa utilizou a análise qualitativa na qual Vianna (2001, p. 122), explica que:

na pesquisa qualitativa você analisará cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente envolve múltiplos aspectos.

Considera-se necessária a metodologia utilizada nesta pesquisa, pois permitirá, por meio dos objetivos geral e específicos, responder ao problema levantado.

## 4 ESTUDO DE CASO

Neste estudo de caso busca-se na teoria e na situação atual da empresa o embasamento necessário para sugerir proposta de melhoria visando o aperfeiçoamento da gestão do setor de compras em uma indústria.

### 4.1 SETOR METALÚRGICO

O setor metalúrgico apresenta expressiva importância no cenário econômico brasileiro, com vasta cadeia produtiva dos segmentos ligados à metalurgia, usinagem e produção de manufaturados metálicos, sendo base de outras atividades relevantes para o país, como a indústria automobilística, construção civil e bens de capital. (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2011).

A fundição vem a ser a conformação de um metal no estado líquido. Tal processo consiste em aquecer o metal até atingir seu ponto de fusão transformando-se em um líquido homogêneo. (CALLISTER, 2002).

Figura 1 – Setor de fusão-metal em estado líquido



Fonte: Fundição TPP Ltda.

Ministério de Minas e Energia (2011), apontam que a produção de fundidos é composta pelos metais: ferro (83%); aço (8%) e não ferrosos (cobre; zinco; alumínio e magnésio) 8%. A distribuição da produção brasileira de fundidos foi a seguinte: São Paulo (34%), Minas Gerais (25%), Sul (32%), Rio de Janeiro (5%) e Norte (4%). A Indústria de fundição é caracterizada pela utilização intensiva de mão de obra, que representa aproximadamente 35% do custo total de produção.

O processo de fundição permite a produção de peças com geometrias complexas, variados tamanhos, e praticamente em qualquer metal ou liga, com início desde a sua solicitação para a produção até a expedição da peça finalizada.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1996 no município de Criciúma/SC, a empresa denomina-se Fundição TPP Ltda. Atuando no ramo da indústria de fundição e usinagem nas ligas de bronze, aço carbono, aço inox, ferro fundido e alumínio. Especializada em atender os seguintes setores:

- Indústria de máquinas pesadas;
- Indústria de máquinas para Cerâmica;
- Indústria de máquinas para Mineração;
- Indústria de máquinas Agrícolas;
- Indústria de máquinas para o Setor Alimentício;
- Indústria Automobilística (mercado de reposição).

A entidade possui seus clientes localizados em diversas cidades nas regiões sul, sudeste e centro-oeste do Brasil, com maior abrangência nos Estados do sul e sudeste.

Figura 2–Peças produzidas



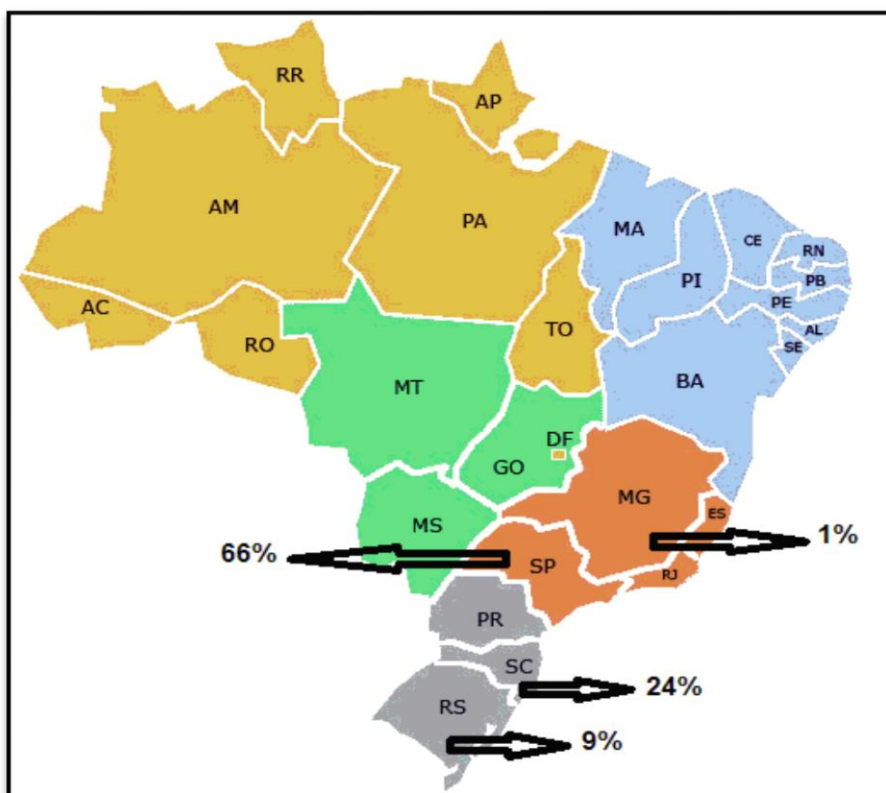
Fonte: Fundição TPP Ltda. (2014).

Constituída como uma Sociedade Limitada (Ltda.), adota o regime de tributação pelo Lucro Real, sendo também, contribuinte do ICMS e IPI. A empresa possui contabilidade terceirizada.

Devido o crescimento da produção, em 2012 foi inaugurada nova área industrial na cidade de Forquilha, no sul do Estado de Santa Catarina.

Seus fornecedores de insumos estão distribuídos nas regiões sul e sudeste. Apresenta-se na Figura 3 as Unidades Federativas com o percentual de participação nas compras.

Figura 3 – Mapa das unidades federativas com percentual de participação nas compras de insumos



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Com o objetivo de ampliar seus negócios e aumentar o nível de satisfação de seus clientes, adotou-se um Sistema de Gestão da Qualidade através da certificação na Norma NBR ISO 9001, certificada desde 2005. A empresa dispõe de laboratório provido de equipamentos modernos e eficientes, tais como: espectrômetro, durômetro, microscópio, máquina universal de ensaios mecânicos (tração, alongamento e escoamento).

Figura 4 – Equipamento utilizado na usinagem de peças



Fonte: Fundição TPP Ltda. (2014).

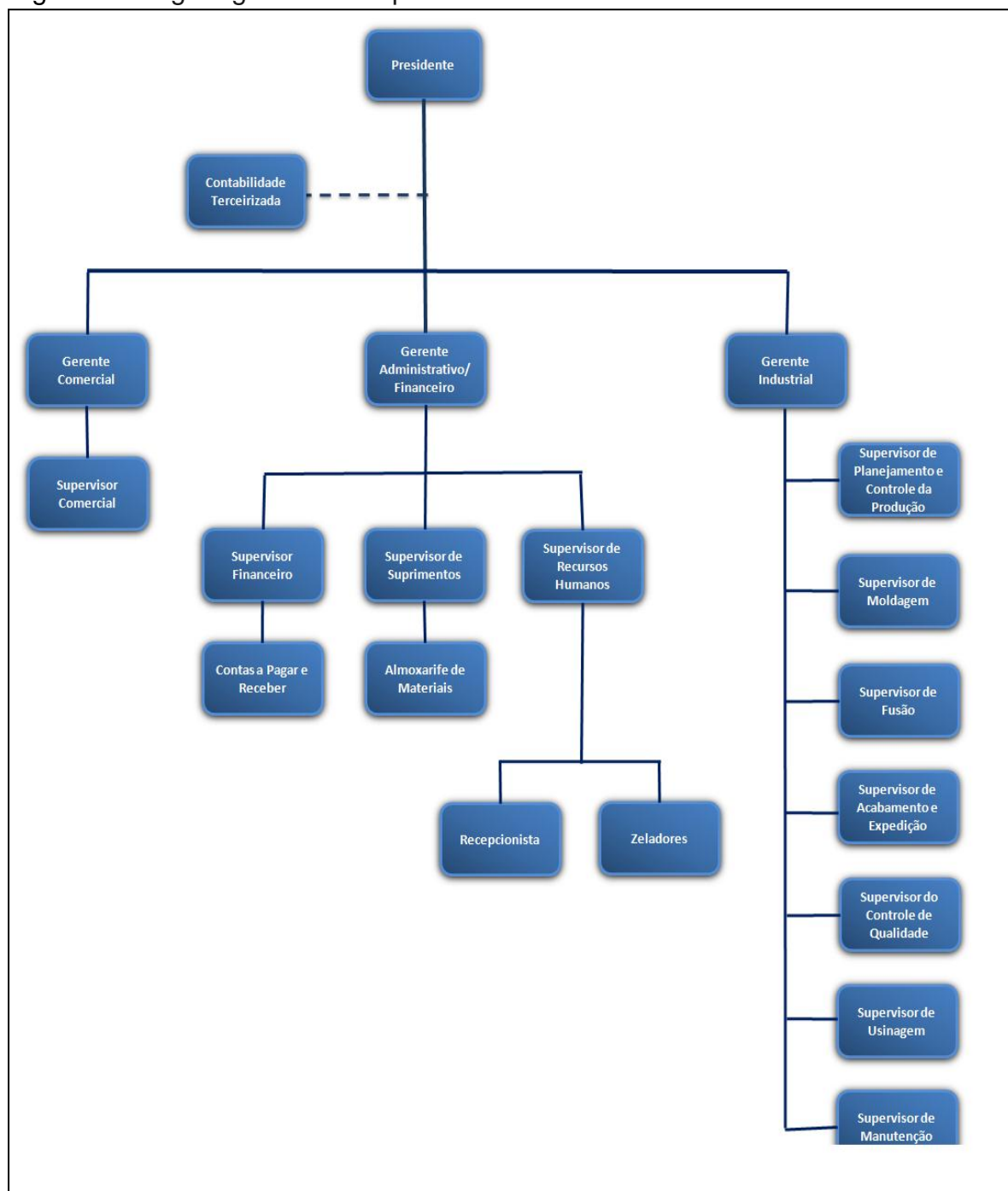
A empresa possui 79 funcionários, nos diversos setores: gerência, administrativo, moldagem, fusão, acabamento, expedição, modelação, almoxarifado, controle de qualidade, manutenção e usinagem. Apresenta-se no Quadro 2, os setores da indústria com a quantidade de funcionários.

Quadro 2 – Setores da indústria com quantidade de funcionários

SETOR	QUANTIDADE FUNCIONÁRIOS
Gerencia	03
Administrativo	07
Moldagem	22
Fusão	06
Acabamento	12
Expedição	02
Modelação	03
Almoxarifado	01
Controle de Qualidade	06
Manutenção	03
Limpeza	02
Usinagem	12
<b>Total</b>	<b>79</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Figura 5 – Organograma da empresa



Fonte: Fundição TPP Ltda.

A partir da apresentação da empresa em questão, realiza-se um estudo e aperfeiçoamento dos controles no setor de compras da indústria, conforme descrito abaixo.

## 4.3 SETOR DE COMPRAS

Para a elaboração de propostas, realizou-se um diagnóstico sobre os métodos utilizados pela empresa nos seus procedimentos de controle e definição da mais adequada alternativa de compra.

### 4.3.1 Descrição do processo de compras

As compras da indústria em estudo são realizadas de acordo com a necessidade da produção. Os insumos são controlados através do sistema administrativo de compras com base no estoque mínimo, ou seja, a menor quantidade possível de material para manter a produção normal da indústria.

No sistema há o cadastro dos fornecedores qualificados, os quais estão aptos a fornecer determinados materiais pelo fato de possuir testes e amostras aprovadas. Para os fornecedores não qualificados são avaliados os produtos a fim de verificar se os mesmos atendem a especificação da fundição. Com as amostras aprovadas, o material está apto para proceder à compra de determinada empresa.

A partir da necessidade de compra são realizados, no mínimo, três orçamentos no mercado, observando-se os seguintes fatores:

- Preço;
- Créditos Fiscais;
- Frete;
- Condições de pagamento;
- Prazo de entrega;
- Qualidade.

Essas variáveis são analisadas todas em conjunto, a fim de realizar a melhor compra, observando custo-benefício. Após a pesquisa de mercado, chega o momento de finalizar a compra, enviando uma ordem de compra via *e-mail* ao fornecedor com o tipo de insumo, quantidade, preço, impostos, prazo de entrega, condições de pagamento, tipo de frete enfim, todas as exigências pertinentes.



O responsável pelo setor de compras realiza o acompanhamento dos pedidos desde o embarque no fornecedor até a chegada na empresa. Este trabalho é desempenhado para minimizar eventuais problemas logísticos.

Os fornecedores qualificados possuem uma ficha denominada Avaliação de Fornecedores Qualificados (AFQ), a fim de mensurar seu desempenho no período de um ano, iniciando com a quantidade de 30 (trinta) pontos. Durante os recebimentos, são avaliados diversos fatores como: prazo de entrega, quantidade recebida, preço aplicado, certificado de qualidade, condições de pagamento, entre outros fatores acordados em pedidos de compra e não cumpridos pelo fornecedor no momento da entrega. Não estando em conformidade, o fornecedor sofre demérito em sua pontuação, variando de 1 ponto (leve), 2 pontos (médio) e 3 pontos (crítico), levando-se em consideração que atingindo a quantidade de 15 pontos o fornecedor sofre uma advertência, 10 pontos a suspensão e 0 ponto a exclusão da lista de fornecedores qualificados.

Apresenta-se na Tabela 1 a Avaliação de Fornecedores Qualificados da Fundação TPP Ltda.

Tabela 1 – Avaliação de fornecedores qualificados

AFQ - Avaliação de Fornecedores Qualificados										
Fornecedor:										
<b>PROCEDIMENTO DE PONTUAÇÃO</b>										
Todo fornecedor qualificado é avaliado anualmente quanto ao seu desempenho, com base no atendimento as especificações da Ordem de Compra de material e serviço conforme tabela de pontuação abaixo.										
O não atendimento as especificações do produto é gerado uma RNC - Relatório de Não Conformidade.										
No caso do não atendimento aos requisitos de prazos de entrega e preços, realiza-se uma avaliação quanto ao impacto gerado no processo e aplica-se os deméritos de acordo com a tabela de pontuação.										
<b>TABELA DE PONTUAÇÃO</b>										
Pontuação Inicial			Impacto Gerado			Demérito Aplicado		Ação Aplicada		
30			Leve			1		15	Advertência	
			Médio			2		10	Suspensão	
			Crítico			3		0	Exclusão	
<b>METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DO FORNECEDOR</b>										
30 a 16 pontos				15 a 11 pontos				10 a 0 pontos		
BOM				REGULAR				IRREGULAR		
Entende-se por um conceito BOM quando o fornecedor atendeu às nossas expectativas gerando satisfação				Entende-se por um conceito REGULAR quando o fornecedor atendeu às nossas especificações apesar de necessitar de algumas melhorias. Este deve nos encaminhar PLANO DE MELHORIA.				Entende-se por um conceito IRREGULAR quando o fornecedor NÃO atendeu as nossas especificações. Este deve nos encaminhar PLANO DE AÇÃO CORRETIVA, porém, no caso de pontuação igual a 0 é aplicado EXCLUSÃO.		
<b>HISTÓRICO DE FORNECIMENTOS IRREGULARES - ANO 2014</b>										
ORIGEM				RASTREABILIDADE				DESCRIÇÃO	QTD	DESCONTO DEMÉRITO
RNC	Prazo	Preço	Comunicação	Data Recebimento	NF	OC	RNC			
PONTUAÇÃO FINAL=										
Responsável:								Processo:	Aquisição	

Fonte: Fundação TPP Ltda.

Atualmente, não são mantidos registros dos orçamentos de compras via sistema de informática. Abaixo são apresentadas ações para o setor de compras da Fundação TPP Ltda. com o propósito de minimizar ou sanar eventuais dificuldades de controle, dificultando para o comprador no processo de tomada de decisão.

#### 4.4 PROPOSTA DE AÇÕES PARA O SETOR DE COMPRAS

Para a elaboração de uma proposta de ações no setor de compras da organização, leva-se em consideração a atual situação, bem como as dificuldades de controle e gestão relatados pelo supervisor de suprimentos e pelos administradores no diagnóstico.

Diante da análise das situações que dificultam as operações do cotidiano do setor, apresenta-se na Tabela 2 uma proposta com o objetivo de minimizar ou sanar eventuais problemas e aperfeiçoar os controles existentes. A proposta objetiva alocar esta ferramenta no sistema de compras e no *site* da empresa, como cotação *on-line*, repercutindo em um banco de dados completo sobre todas as aquisições realizadas pela organização.

Com a necessidade de compra por meio do estoque mínimo ou requisição de material, o responsável do setor dispara a cotação no *site* da empresa, no portal de fornecedores. Poderão participar do orçamento todas as pessoas jurídicas cadastradas no portal, as quais atendem no quesito qualidade e ao critério de inspeção e aceitação (Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001). Os fornecedores que não apresentarem amostra aprovada poderão participar, permanecendo restrita a compra de um lote sem aprovação da mesma.

São requisitos mínimos para liberação de ordem de compra:

- Prazo de entrega até 5 dias úteis, considerando que é trabalhado com estoque mínimo;
- AFQ em conformidade na questão pontuação;
- Atendimento ao critério de inspeção e aceitação (qualidade no produto).

Tabela 2 – Proposta para o setor de compras

Cotação Insumo 1					
Quantidade para Compra: 10.000kg					
	Fornecedor/Estado	A/Estado SC	B/Estado SP	C/Estado SP	D/Estado SP
Financeiro	Preço (kg)	R\$ 4,30	R\$ 3,80	R\$ 3,15	R\$ 3,96
	Preço Total	R\$ 43.000,00	R\$ 38.000,00	R\$ 31.500,00	R\$ 39.600,00
	Crédito de Impostos	ICMS 17%	ICMS 12%	ICMS 2,56%	ICMS 12%
		PIS 1,65%	PIS 1,65%	PIS 1,65%	PIS 1,65%
		COFINS 7,6%	COFINS 7,6%	COFINS 7,6%	COFINS 7,6%
	Valor Total Produtos sem Impostos	R\$ 31.712,50	R\$ 29.925,00	R\$ 27.779,85	R\$ 31.185,00
	Frete	FOB-3% valor da mercadoria	FOB-5% valor da mercadoria	FOB-5% valor da mercadoria	CIF
	Valor Frete	R\$ 1.290,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.575,00	R\$ 0,00
	Crédito de Impostos	ICMS 17%	ICMS 12%	ICMS 12%	ICMS 0%
		PIS 1,65%	PIS 1,65%	PIS 1,65%	PIS 0%
		COFINS 7,6%	COFINS 7,6%	COFINS 7,6%	COFINS 0%
	Valor Total Frete sem Impostos	R\$ 951,38	R\$ 1.496,25	R\$ 1.240,31	R\$ 0,00
	Condições de Pagamento	28/42/56 dias	30/60/90 dias	15/30/45 dias	30/45/60 dias
Não Financeiro	Taxa Captação de Recursos (3% am.)	R\$ 1.806,00	R\$ 2.280,00	R\$ 945,00	R\$ 1.782,00
	Custo Total (R\$)	R\$ 30.857,88	R\$ 29.141,25	R\$ 28.075,16	R\$ 29.403,00
	Prazo de Entrega	X	X	X	X
	Pontuação AFQ/Situação	15 Pontos/Regular	20 Pontos/Bom	28 Pontos/Bom	14 Pontos/Regular
	Qualidade	X	X	X	

 Melhor Compra

 Fornecedores Qualificados com maior Custo

 Fornecedor Não Qualificado

Fonte: Elaborada pela Autora (2014).

A Tabela 2 demonstra uma análise em conjunto de todas as variáveis no momento de realizar a compra, fatores financeiros e não financeiros. Para o cálculo das condições de pagamento, leva-se em consideração uma taxa de captação de recursos de 3% a.m.

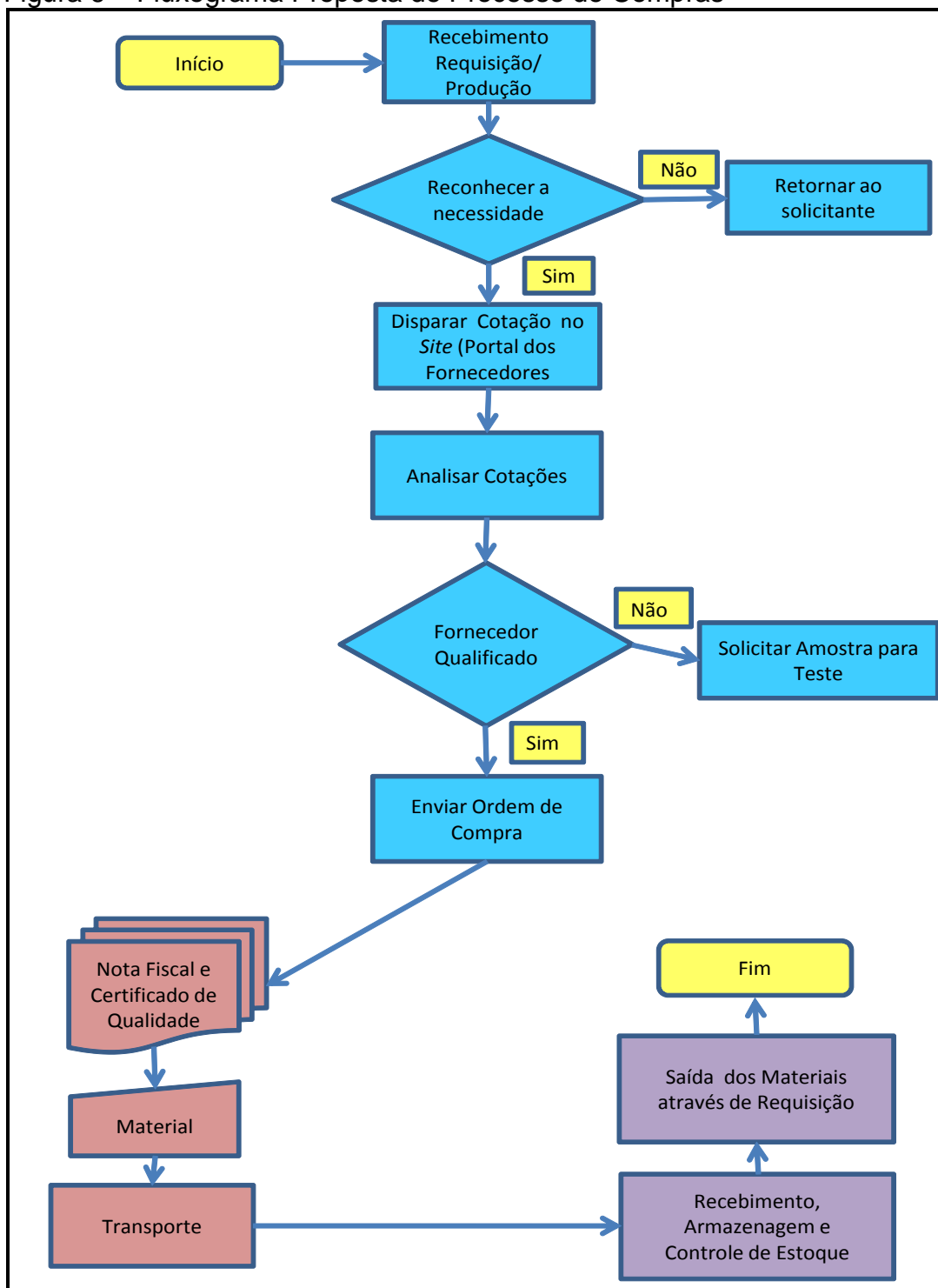
O fornecedor eleito nem sempre é aquele que apresenta o menor preço, e sim uma análise global dos requisitos. Um dos fatores a observar nos fornecedores é o regime de tributação, pois é a partir desta informação que o comprador pode realizar o cálculo do custo do material a ser adquirido. A indústria analisada tem seu regime de tributação pelo Lucro Real, sendo assim, possui o direito do crédito de impostos destacados em notas fiscais de entrada.

Como pode ser observado na Tabela 2, o fornecedor C se tornou o mais vantajoso para realizar a compra do determinado insumo, atendendo na

questão custo, qualidade, prazo de entrega e possuindo um bom antecedente de fornecimento na Avaliação de Fornecedores Qualificados.

Após a criação da Tabela 2 elabora-se na Figura 6, um fluxograma com uma proposta de processo de compras para a empresa Fundação TPP Ltda.

Figura 6 – Fluxograma Proposta de Processo de Compras



Fonte: Elaborado pela Autora (2014).

O acesso ao portal dos fornecedores com informações comerciais será restrito ao setor de compras e a direção, a fim de estar ciente das necessidades e informações em tempo hábil.

#### 4.5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Analisando os problemas encontrados no estudo de caso, detectou-se a necessidade de elaborar ações para o setor de compras, com objetivo de obter históricos de negociações anteriores, maior banco de dados para pesquisas futuras, bem como munir os responsáveis pela tomada de decisões de informações úteis para escolhas favoráveis à empresa.

A partir da implantação da cotação *on-line* e do vínculo com a tabela proposta, tem-se um maior controle, maior agilidade e segurança. Leva-se em consideração que as dificuldades encontradas atualmente no departamento de compras devem diminuir.

Outro ponto observado foi em relação à transparência, onde a direção da empresa possui acesso a todos os dados e negociações, não ficando restrito apenas aos funcionários responsáveis pelo setor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste estudo, e por meio das pesquisas bibliográficas, verifica-se a importância de controlar as operações da empresa, para auxiliar na elaboração de informações precisas e tempestivas, que tornam-se úteis no processo de tomada de decisão.

Neste caso, as empresas necessitam buscar alternativas para aperfeiçoar seus resultados e minimizar seus custos. O setor de compras é responsável por abastecer o estoque de materiais em determinada empresa, passando por essa área todos os investimentos realizados. O processo de aquisição de insumos contribui diretamente nos custos de produção, por esse motivo, torna-se necessário realizar a melhor compra, no momento certo e ao menor custo possível, sem comprometer a qualidade do produto.

Por meio deste trabalho, pode-se verificar a importância da contabilidade gerencial, que permite desenvolver estratégias para as operações rotineiras das empresas, auxiliando na tomada de decisão.

Através da análise realizada no departamento de compras, percebe-se que existem dificuldades de certos controles no cotidiano do setor, que precisam ser sanados para um melhor desempenho e qualidade nas informações.

Diante disso, pode-se perceber que a implantação da cotação *on-line* no *site* da empresa em estudo, com vínculo direto no sistema de informática, torna-se uma ferramenta de grande utilidade para auxílio na gestão empresarial. Através da proposta é possível analisar as principais variáveis em conjunto, desde os elementos monetários até os não monetários, munindo de informações úteis sobre a melhor compra.

O profissional contábil possui um grande desafio em estar sempre preparado e atualizado para prestar informações em diversos aspectos como, gestão tributária, gerenciamento de custos, gestão financeira, entre outros, a fim de reduzir os custos e aumentar os lucros.

A prática de operações cotidianas está cada vez mais presente na UNESC, como exemplo o Centro de Práticas Contábeis do Curso de Ciências Contábeis, vinculando a teoria repassada em sala de aula com a prática, auxiliando os acadêmicos em sua qualificação profissional.

Em ocasiões futuras, pretende-se propor novas alternativas de controle para o setor de compras, visando sempre o aperfeiçoamento contínuo, para que cada vez mais, a empresa esteja provida de subsídios vitais para sua permanência sólida no mercado.



## REFERÊNCIAS

ATKINSON, Antony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.

BATTALLO, Eduardo Domingos. **Fundamentos do IPI: imposto sobre produtos industrializados**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2002.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm). Acesso em 02 de setembro de 2014.

BRASIL, **Lei Complementar nº 7, de 7 de setembro de 1970**. Institui o Programa de Integração Social, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp07.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp07.htm). Acesso em 02 de setembro de 2014.

BRASIL, **Lei Complementar nº 70, de 30 de dezembro de 1991**. Institui contribuição para financiamento da Seguridade Social, eleva a alíquota da contribuição social sobre o lucro das instituições financeiras e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp70.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp70.htm). Acesso em 02 de setembro de 2014.

BRASIL, **Lei Complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996** e demais atualizações. Dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp87.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp87.htm). Acesso em 04 de setembro de 2014.

BRASIL, **Lei nº 9.715, de 25 de novembro de 1998**. Dispõe sobre as contribuições para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9715.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9715.htm). Acesso em 02 de setembro de 2014.

BRASIL, **Lei nº 9.718, de 27 de novembro de 1998**. Aplica-se no âmbito da legislação tributária federal, relativamente às contribuições para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP e à Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, de que tratam o art. 239 da Constituição e a Lei Complementar nº 70, de 30 de dezembro de 1991, ao Imposto sobre a Renda e ao Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativos a Títulos ou Valores Mobiliários – IOF. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/pispasepcofins/regincidenciadumulativa.htm>. Acesso em 04 de outubro de 2014.

BRASIL, **Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre a não-cumulatividade na cobrança da contribuição para os Programas de Integração Social (PIS) e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep), nos casos que especifica; sobre o pagamento e o parcelamento de débitos tributários federais, a compensação de créditos fiscais, a declaração de inaptidão de inscrição de pessoas jurídicas, a legislação aduaneira, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/pispasepcofins/regincidencianaocumulativa.htm#Limitações ao desconto de créditos](http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/pispasepcofins/regincidencianaocumulativa.htm#Limitações%20ao%20desconto%20de%20créditos). Acesso em 04 de outubro de 2014.

BRASIL, **Lei nº 10.833 de 29 de dezembro de 2003**. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/2003/lei10833.htm>. Acesso em 04 de outubro de 2014.

CALLISTER, Jr. William D. **Ciência e Engenharia de Materiais: uma introdução**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

CASSULI, Célia Gascho. **O direito de crédito do contribuinte**. Jaraguá do Sul: UNERJ, 2006.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHURCHILL JR, Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing Criando Valor para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEMÉTRIO, Rinaldo. **Internet**. São Paulo: Érica, 2001.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais: Princípios, Conceitos e Gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 336 p.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fatima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANCISCHINI, Paulino G; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de Decisão Gerencial: enfoque multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002. 353 p.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Anuário Estatístico do Setor Metalúrgico**. Brasília, 2011. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3257&refr=4184>. Acesso em 17 de setembro de 2014.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA FILHO, Luiz Alberto et al. **ICMS**: questões polêmicas. Curitiba: Juruá, 2006. 245 p.

REIS, Carlos Donato; NETO, José Vittorato. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos**. São Paulo: Edicta, 2000. 403 p.

RICARDINO, Alvaro. **Contabilidade Gerencial e Societária**: origens e desenvolvimento. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSS, Kurose. **Redes de Computadores e a Internet**: uma abordagem top-down. 5. ed. São Paulo: 2010.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SANTOS, Cleônimo dos. **Como Calcular e Recolher PIS/PASEP e COFINS**. 4.ed. São Paulo: IOB, 2007.

SIMCHI-LEVI David; KAMINSKY Philip; SIMCHI-LEVI Edith. **Cadeia de Suprimentos**: Projeto e Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2003.

STUDART, Paulo Fernando Bittencourt. **Modelo Centralizado de Compras da Empresa Alfa**: Uma estratégia Logística para Melhoria de Competitividade. 2007. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Bahia. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8532/1/4444.pdf>. Acesso em 26 de Agosto de 2014.

VELLOSO, Fernando de Castro. **Informática**: conceitos básicos. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do Trabalho Científico**: Um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U., 2001.